

Claudia Marabini

Cambiamenti nei servizi sociali: questioni in gioco

Valorizzare tracce ed esiti parziali per aprire strade

I servizi sociali sono progressivamente sollecitati dalle mutate condizioni di vita dei cittadini a ripensarsi, riformularsi, cambiare. Ma, data la complessità delle situazioni, non è sempre facile individuare le questioni in gioco nel delineare e perseguire tali cambiamenti e, prima ancora, attraverso quali processi possono essere concepiti e da chi. Quale approccio allora adottare, dato che non sono sufficienti ordini dall'alto, linee guida elaborate da qualche gruppo di esperti, ma non bastano neppure il l'attivismo, l'enfasi sulle risorse della comunità o la delega agli specialisti? E dunque su che cosa oggi far leva e quali errori evitare?

Questo articolo vuole aprire una riflessione critica e costruttiva su cosa voglia dire oggi pensare ai cambiamenti nei servizi sociali. L'intento è quello di offrire alcuni spunti per (ri)scoprire l'irrinunciabile funzione pubblica dei servizi sociali nel cercare di «andare oltre la crisi» che stiamo attraversando e per (ri)legittimare l'azione dei servizi in ambito sociale, culturale e politico.

Scrivo ripensando alle molteplici situazioni professionali in cui ho potuto fare un pezzo di strada con diverse organizzazioni dei servizi, in particolare quelli di Reggio Emilia su cui si sofferma l'inserto.

Come dunque affinare comprensioni delle criticità che si incontrano nel produrre servizi, individuare ipotesi e riferimenti concettuali per fare spazio ai cambiamenti richiesti dal nostro tempo, ricercare modalità organizzative più rispondenti all'esigenza di affrontare fenomeni generali che ricadono come disagi nella quotidianità di singoli e famiglie?

Quello che abbiamo visto in tante situazioni è che questo è l'esito di un lavoro serrato di cooperazione tra soggetti interni e soggetti esterni. La presenza professionale di formatori e consulenti sembra consentire l'apertura di uno «spazio terzo» nell'organizzazione (con dirigenti e coordinatori, operatori e amministratori locali) che aiuta a rileggere con altri sguardi e altre logiche l'esistente. È una cooperazione in cui è cruciale la ricerca di un'alleanza che prende corpo se, agli inizi

e durante il percorso, è possibile un impegno da ambedue le parti nel distinguere e chiarificare i problemi presenti, ma anche nel capire come operatori e responsabili vivono e si rappresentano il lavoro e i rapporti con l'organizzazione. Da qui è possibile sviluppare rapporti di fiducia che sostengano effettive cooperazioni tra consulenti e organizzazione per riconoscere i problemi lavorativi e individuare strategie per trattarli, per individuare insieme i punti cardinali e decidere come mantenerli nel tempo, per introdurre modalità più congruenti di comunicare e operare.

La possibilità di rileggere il lavoro svolto negli anni mi consente di ripercorrere con uno sguardo più accorto e comprensivo quello che si è fatto e si sta facendo nei diversi territori, permettendomi di capire e segnalare quel che può essere appreso anche per altri servizi, per altri contesti. È in quest'ottica che provo a esporre alcune riflessioni.

Cogliere le radici culturali di un territorio

La realizzazione di cambiamenti nei servizi sociali si colloca *entro un contesto sociale e culturale* che condiziona e imprime spinte differenti. È noto che ogni organizzazione e riorganizzazione è collocata entro un ambiente che è geografico e culturale, che è caratterizzato per storia e stratificazioni successive da modelli di pensiero e di azione diffusi a livello collettivo, condivisi, anche implicitamente. Spesso quando si accostano dei cambiamenti organizzativi, quando ci si propone di intraprenderli, o quando si intende verificare se e come sono stati sviluppati, si lascia il contesto sullo sfondo, come se fosse una variabile irrilevante. Il rischio è quello di non cogliere un movimento sotterraneo che permea e influenza il processo di cambiamento organizzativo, anche nelle sue possibilità di attivarsi o meno.

Ad esempio, Reggio Emilia è una città che abbiamo conosciuto e ri-conosciuto via via, anche per comparazione con altri territori.

Abbiamo capito che si caratterizza per particolari investimenti nei servizi sociali e sociosanitari e per un'attenzione all'innovazione dei servizi, in cui si concentrano molte spinte e iniziative positive. Abbiamo così raccolto una storia di fermenti, di mobilitazioni, di impegni nella ricerca. Forse non a caso è nota per avere i nidi e le scuole per l'infanzia migliori del mondo; è stata anche sede, dopo la legge Basaglia, di nuovi servizi della psichiatria; qui è stato aperto uno dei primi Hospice esistenti in Italia; è stato costruito un PGT attraverso processi di partecipazione specificamente istituiti... ed è anche città del tricolore.

La riorganizzazione dei servizi sociali prende origine entro queste coordinate e sembra che nasca da una diffusa capacità di guardare avanti, di guardare in modo nuovo la realtà con coraggio e lungimiranza. I primi passi si sono mossi in concomitanza con la legge regionale collegata alla 328 e non eravamo ancora in tempi di crisi. Via via attorno alle prime opzioni, forse intuite nei loro contenuti valoriali più che realisticamente rappresentate, si sono definiti i primi cambiamenti strutturali e forse si è anche avviata, più che un'adesione unanime, un'alleanza costruttiva tra diversi soggetti.

È quindi una spinta, quella innovativa, che fa buttare «il cuore oltre l'ostacolo», inducendo a oltrepassare/trasgredire i confini dell'esistente, del quotidiano. Questo è importante perché costruisce un ambiente che permette un irrobustimento, un rafforzamento di quello che si desidera, che si auspica e che ci si aspetta, mentre l'esistenza di queste rappresentazioni diventa elemento di spinta e di tensione a uscire dal campo.

Contenere l'idealizzazione di spinte innovative

D'altro lato, spesso nei territori abbiamo potuto vedere che proprio la mobilitazione verso qualcosa di innovativo, bello, interessante è come se avesse talvolta come risvolto degli aspetti o delle componenti di idealizzazione del movimento innovativo: la spinta che porta a identificarsi come «quelli che innovano» rischia di rendere poco tollerabile lo stare in contatto con ciò che non va nella direzione auspicata, con ciò che non funziona, con le criticità e, involontariamente, induce a fare delle scissioni nel senso che si separano parti buone e parti negative.

Si rischia di essere – o mostrarsi – delusi dagli altri, come se gli «altri» (di volta in volta operatori, amministratori, dirigenti, coordinatori, gli uni e gli altri...), con le loro difficoltà, con le loro opposizioni, con le loro perplessità e staticità rappresentassero un attacco all'immagine di sé, una smentita delle proprie scelte e questo spingesse ad attribuire agli altri varie incapacità.

In questa situazione si rischia di non aprire interrogativi su di sé, sulla situazione e su come ci si è mossi nella dinamica complessiva, puntando invece soprattutto sull'immagine di sé (singolo o gruppo) come innovatori e allontanando una possibile/maggiore implicazione rispetto agli accadimenti (ad esempio, ci si accusa di scambiarsi dichiarazioni quali: «Noi costruiamo accordi con l'azienda AUSL anche a partire da ciò che voi segnalate e voi non utilizzate ciò che produciamo». Oppure: «Quello che voi ci portate non è quello che ci serve». O ancora: «Quelle non lavorano con il contesto, non hanno compreso...»). La scissione è un modo per eliminare le ambivalenze, per non interrogarsi via via su ciò che ha senso o non ha senso, su come si è allestito un processo che permettesse di assumere maggiormente le difficoltà. Viene deciso a priori chi è dalla parte giusta e chi dalla parte sbagliata: «Hai fatto il documento, ma la gente non c'è». Oppure si dice: «Chi ci sta ci sta... gli altri seguiranno...». E invece non è così.

Ho sperimentato che è importante contenere l'idealizzazione perché questo permette di decentrarsi da se stessi, stare in contatto con i dati di realtà e accettare che alcune persone o alcuni gruppi non vedono o vedono appena e hanno anche timore di vedere. Nelle difficoltà che via via si incontrano abbiamo quindi sempre l'esigenza di ricomporre continuamente: ricomposizioni parziali, difficili e incomplete... che hanno la funzione di tenere un dialogo tra la direzione auspicata, attesa e la dura quotidianità. È importante ricordare che questi sono processi complessi, che le riorganizzazioni fanno emergere in modo più visibile i disfunzionamenti

preesistenti dando ad essi più voce, rendendoli più insopportabili perché escono dalle routine note e aprono ad attese di risoluzione immediata.

Forse sia da parte di chi è all'interno dell'organizzazione sia da parte di chi interviene dall'esterno, perché condivide e apprezza quel che si tenta di realizzare, si sottovaluta che nell'innovare è presente una componente pionieristica e c'è bisogno di un tempo perché le idee possano trovare delle ragioni più allargate e diffuse, una familiarità, una pensabilità. Abbiamo appreso che è consigliabile contenere ovvero tenere basse le idealizzazioni e lavorare per le ricomposizioni in modo realistico: *de-idealizzare le innovazioni* per apprezzare i piccoli passi, per non correre il rischio di constatare che non va mai bene, che non si realizza mai.

Lasciare tempo sufficiente per consentire appropriazioni

Nei cambiamenti organizzativi si sa e non si sa. Anche questa forse è una affermazione già espressa, ma a me sembra che non se ne tenga sufficientemente conto e che sia interessante ribadirla. Una volta una dirigente ricostruendo le vicende dei servizi nel suo intervento a un convegno ha osservato: «Iniziamo a vedere perché intraprendiamo questo percorso... non riusciamo a comporre una lettura unitaria dei problemi della comunità, perché troppo frammentati sono i processi interni a ogni servizio e troppo diverse le chiavi di lettura e gli strumenti di lavoro, troppo concentrati su buone prestazioni. Nelle fasi iniziali non abbiamo ancora piena consapevolezza della portata delle questioni in gioco. Tutto l'apparato professionale è sottoposto a grande cambiamento, senza peraltro ancora avere ben chiaro un'ipotesi finale».

Non sempre si dispone di un'architettura sufficiente

Ci diciamo spesso che è importante che gli indirizzi, gli orientamenti siano sufficientemente visibili, esplicitati, consistenti, argomentati nelle loro differenze, rispetto ai transiti richiesti, resi visibili nelle loro traduzioni operative. A posteriori constatiamo poi che spesso si sa cosa va cambiato e perché, ma non si ha ancora a disposizione un'architettura sufficiente nella visione e nella consistenza. Sono spesso «disegni» esili, appena tracciati. Non si afferra che cosa implicherà e come succederà.

Mi domando se a volte questo sia l'esito di un investimento parziale/sommario/debole nella prefigurazione della visione complessiva, del processo e di come accompagnarlo, ma anche delle ipotesi sui contenuti del lavoro sociale e sul funzionamento organizzativo. Non sempre è così. A volte, infatti, si è investito notevolmente per precisare, affinare gli indirizzi, dare consistenza alla nuova progettualità. Si illustrano le caratteristiche dell'organizzazione, le evoluzioni richieste ai ruoli di coordinamento, le contaminazioni tra contenuti educativi e lavoro sociale, le proposte del welfare di comunità, le implicazioni di un lavoro in stretto rapporto con il territorio, fino ai tentativi di differenziare problemi e situazioni. Spesso si scrivono documenti con

l'intenzione di offrire elementi di rafforzamento sul piano culturale e intellettuale. In genere non è sufficiente o forse favorisce solo in parte delle acquisizioni.

In realtà si impatta un complesso transito culturale, professionale e organizzativo che rende difficile assumere alcune questioni. Il processo di messa a punto di ipotesi, elaborazione e appropriazione ha un tempo necessario che non è rapido e che non si dà automaticamente.

Ho potuto più volte verificare che documenti in cui erano sintetizzate varie elaborazioni sono ri-emersi come dal nulla anni dopo. I contenuti sono stati ripresi a distanza per assumerli e tradurli nell'operatività, come se avessero dovuto essere lasciati un po' lì a sedimentare per ri-entrare in circolo nell'organizzazione quando l'organizzazione, i gruppi e i singoli erano pronti ad accoglierli, quando c'erano condizioni e comprensioni più favorevoli ad agganci e ri-utilizzi, movimenti di riappropriazione legati a curiosità, all'individuazione di «nuove» progettualità che sono diventate «volano» per aprire varchi, contesti meno bloccati con cui è stato possibile provare.

Spesso è stata la scelta di circoscrivere l'ambito di investimento a uno o due snodi più rilevanti (per esempio, ripensare l'accoglienza) rispetto al processo di riorganizzazione complessivo. È come se attorno a un oggetto, più circoscritto e prendibile, ci fosse un movimento sotterraneo e diffuso di appropriazione degli orientamenti complessivi.

La presa d'atto dei limiti conoscitivi

Esistono limiti conoscitivi strutturali: prefigurare tutto non è possibile e neppure è possibile prefigurare del tutto. È bene esserne consapevoli fin dall'inizio del processo di cambiamento, perché le azioni organizzative e le traduzioni operative diventino occasione di apprendimento e permettano di produrre conoscenze sul campo che via via danno corpo a progettualità, anche senza decisioni e deliberazioni esplicite. Spesso tuttavia si vivono impazienze, collegate anche a pressioni esterne, e forse a un'illusione un po' magica di poter risolvere i problemi che avevano spinto alla riorganizzazione.

In realtà possiamo dire che attraverso i cambiamenti si costruiscono condizioni più adeguate per trattare i problemi, ma il raggiungimento dei nuovi assetti non è (forse non può essere) visto in modo così chiaro ed evidente. Si vivono quindi fraintendimenti, incomprensioni, vuoti comunicativi: ciò che si faceva prima va riformulato e ricollocato, a volte accantonato, non si possono collocare gli operatori nei vari servizi senza aver speso il tempo necessario per dividerne l'opportunità. Se i singoli non comprendono i nuovi orientamenti è facile che non comprendano neppure un eventuale spostamento di sede. Se viene minata la fiducia, ci si sente non visti, apprezzati e riconosciuti per quello che si è fatto e si sta facendo e si rischia di ripiegare in atteggiamenti di difesa e di chiusura.

Condividere queste difficoltà può aiutare a vedere quanto in questi processi sia presente una complessità elevata nel muoversi a diversi livelli: tra il dare consistenza a visioni prospettiche e il metterle in dialogo con i mandati tradizionali, tra

il rivisitare alcuni contenuti dell'operatività in relazione a nuovi orientamenti e l'accompagnarne la traduzione in modificazioni di funzionamento organizzativo e in contenuti di ruolo, ascoltando le difficoltà dei singoli e trattando le criticità che si incontrano.

A mio avviso può esserci una svolta solo quando si sia riusciti ad appropriarsi in modo consistente degli orientamenti, dandosi un tempo di interiorizzazione ed elaborazione dei nuovi riferimenti e quando si sia riusciti a non farsi sovrastare dalle criticità, non vivendole come inadeguatezze e colpe ma assumendole come elementi da comprendere per riprogettare modifiche e cambiamenti. Si accetta di essere continuamente chiamati a mettere a fuoco e trattare problemi organizzativi e di poterlo fare solo dentro a un campo relazionale di sufficiente fiducia non acritica o astratta, ma verificata via via negli scambi che si realizzano.

Mettere in conto fatiche, ferite e inerzie

I cambiamenti dei servizi sociali portano a una svolta consistente nei contenuti del lavoro professionale: dal produrre come singoli prestazioni entro settori/ambiti definiti al produrre processi relazionali di comprensione dei problemi e di messa in campo di azioni tra più soggetti. Da un altro punto di vista, dal concentrarsi su un approccio specialistico all'adozione di un'impostazione più aperta.

La svolta ora indicata spesso suscita, comprensibilmente, timori e resistenze. Ad esempio, quando a Reggio la direzione dei servizi ha proposto in modo più chiaro una presa in carico trasversale, si è incontrata opposizione negli operatori, con una conflittualità a tratti elevata. Si è avviato un tavolo tra amministrazione e sindacato, si è aperto un periodo di blocchi e di irrigidimenti da cui si è capito che i cambiamenti rappresentavano una minaccia all'identità professionale.

Considerare le soggettività delle persone

Tali episodi hanno richiesto molte riflessioni fino a prendere atto, come disse una dirigente, «di aver sottovalutato, posto in secondo piano, questioni collegate agli investimenti delle persone nelle loro qualificazioni e posizioni professionali». Identificate con cambiamenti che avevano un intrinseco contenuto evolutivo, le preoccupazioni per la propria attività individuale erano forse sembrate superabili. Ci si è invece scontrati con conflitti pesanti, nati da vissuti di smentita/disconferma di quello che si stava facendo: gli operatori si sentono feriti, non riconosciuti, non vedono il senso di quello che si fa, non colgono le ragioni dei cambiamenti che vengono vissuti come imposti dall'esterno.

Lacerazioni dolorose dell'immagine di sé portano a reazioni pesanti e non si riesce a riposizionarsi rispetto alle nuove richieste e attese organizzative. Contenuti e modalità formative proposte in passato, centrate sulla sola presentazione delle trasformazioni più generali e sulle complessità che si riversano nelle situazioni di disagio individuali e familiari, mettendo in luce l'incongruenza di modalità di

intervento tradizionali, spesso non sono sufficienti a sostenere una riformulazione dei contenuti del lavoro. Sono vissute come troppo distanti, non congruenti con le attese degli operatori. In realtà è necessario avvicinarsi alle problematiche connesse all'identità professionale, non fare appello solo alle «ragioni» dell'introduzione dei cambiamenti organizzativi e professionali.

Si tratta di affrontare difficoltà legate a dimensioni cognitive-emotive, di avvicinarsi e comprendere i vissuti di disconferma, di dare importanza alle preoccupazioni di essere riconosciuti e di avere legittimazioni positive, di non sottovalutare contrapposizioni e chiusure. Questo implicava e implica mettersi accanto agli operatori pur non condividendo alcune posizioni precostituite, alcuni attaccamenti difensivi delle impostazioni e collocazioni lavorative tradizionali.

Uno spazio di legittimazione di incertezze e conflittualità

Spesso la svolta è accostare aspetti più circoscritti e più immediati e favorire il costituirsi nei servizi di gruppi di operatori che possano sperimentare concretamente movimenti diversi, secondo le proprie possibilità e disponibilità, così come vanno sollecitate interazioni e scambi tra servizi. Le micro sperimentazioni consentono di aprire uno spazio di possibilità per riconoscere e toccare con mano ciò che il cambiamento consente, senza viverlo come troppo invasivo e definitivo.

Nei cambiamenti dei servizi è opportuno dare spazio e legittimazione a incertezze e perplessità, a convinzioni e rappresentazioni contrapposte, lasciare che singoli e gruppi trovino aggiustamenti entro equilibri per loro accettabili. In tal modo si crea uno spazio per iniziative da parte di operatori e coordinatori.

A Reggio Emilia, per fare un esempio, sulla presa in carico si sono sperimentate diverse modalità di intervenire, da quelle tradizionali di ripartizione per area, alle co-conduzioni tra minori-adulti, alle assunzioni di situazioni da parte di assistenti sociali anche di un'altra area, all'intraprendere rispetto al rapporto con il contesto. Decidere di nominare questi movimenti come «sperimentazione» e di istituire un assetto organizzativo dinamico è stata una cornice «legittimante» che ha consentito di tener dentro e far convivere diverse posizioni, accogliendo le difficoltà soggettive ma anche favorendo movimenti e contaminazioni.

In fondo gli elementi conflittuali, anche quando sono forti, non sempre sono bloccanti, anzi possono consentire di mettere a fuoco le difficoltà che attraversano il gruppo di operatori e di costruire le condizioni per trattare queste difficoltà. È possibile precisare meglio la strada quando si ascoltano i vissuti degli operatori rispetto alle attese di riconoscimento professionale. Si può convergere insieme sull'allestire aggiustamenti organizzativi parziali, incompleti, sperimentali in cui provare a tener dentro diverse posizioni e favorire avvicinamenti.

Diventa interessante e generativo allestire luoghi, mettere a punto dispositivi e strumenti, per ascoltare e trattare le criticità che via via si incontrano per ridefinire accordi temporanei all'interno della sperimentazione. Sono modalità per assumere come organizzazione la regolazione del processo contenendo difficoltà, vissuti di disorientamento e solitudine da parte degli operatori.

Uscire da logiche puramente gerarchiche

I cambiamenti dei servizi sociali introducono una svolta consistente anche da un punto di vista delle strutture organizzative, dei modelli di funzionamento a cui ci si riferisce e che si tendono a implementare: da organizzazione per settori con una gerarchia centralizzata a organizzazione a matrice, in cui si incrociano funzioni centrali e funzioni decentrate nei territori.

Nel fare questo a Reggio Emilia si sono avuti diversi passaggi: dalle aree giustapposte a canne d'organo in sede centrale ai poli con sede nelle circoscrizioni, poi – secondo passaggio – dall'individuazione della funzione di policy all'integrazione dinamica con la funzione di gestione; dall'entrata delle aree nella policy al funzionamento organizzativo per problemi e processi... E ogni passaggio è stato carico (e caricato) di interrogativi su come «smontare» e ricollocare concretamente le scelte fatte e da fare passo dopo passo, valorizzando l'esistente per riformularlo e renderlo più congruente ai nuovi orientamenti (per esempio, l'attenzione alla normativa nazionale e regionale di settore, le innovazioni metodologiche sui diversi problemi erano una competenza specifica che era importante non perdere).

La chiusura autosufficiente nel presidio delle parti

In tutto questo travagliato evolversi si è presa consapevolezza che il funzionamento per compartimenti, in cui ogni settore si muove in autonomia all'interno di una logica gerarchica in cui ognuno progetta e presidia la propria parte, è fortemente incongruente e inadeguato a gestire un funzionamento organizzativo confrontato con i più generali cambiamenti di contesto.

Nella storia del pensiero organizzativo, il modello a matrice nasce proprio come sforzo teorico e concettuale di assumere un'interazione dinamica con il contesto sociale che interroga continuamente gli assetti organizzativi, la complessità degli oggetti di lavoro e la necessità di un dialogo tra parti dell'organizzazione. Tuttavia, il rischio è quello di sottovalutare le inerzie, gli attaccamenti e le assunzioni di modalità diverse di interazione e di azione.

La difficoltà ad assumere e tenere uno sguardo d'insieme

In questi casi, anziché presidiare la pluri-appartenenza, facilmente ci si concentra sulla propria parte. Il modello a matrice richiede, per essere realmente assunto, un notevole investimento nei processi di integrazione e comunicazione e una condivisione di accordi più diffusa, perché le questioni necessitano di essere comprese e assunte da più punti di vista. Si aprono continui fraintendimenti tra le differenti responsabilità nella matrice organizzativa. Nel giocare i diversi livelli di responsabilità le persone, di fronte alla pluralità di riferimenti che devono tenere, si confondono e disorientano. Si aprono allora, accanto ai conflitti che hanno radici nelle contrapposizioni professionali, altri conflitti forse meno personalizzati ma

comunque affettivamente intensi in vari ambiti e a vari livelli, tra area educativa e area sociale, tra coordinatori e operatori, tra dirigenti e amministratori, tra pubblico e privato a seguito di alcune funzioni organizzative ridefinite e/o di parti del lavoro che vengono esternalizzate.

Tutto questo conferma che nei cambiamenti dei servizi è necessario un tempo prolungato di decantazione e assestamento, per individuare luoghi e dispositivi riconosciuti che sostengano dirigenti e operatori, singoli e gruppi; per dare la possibilità ad alcuni protagonisti di prendere le distanze e riposizionare le loro scelte, ad altri di spostarsi in aree di lavoro a loro più congeniali. Si va verso un'organizzazione più aperta e dinamica che ha dei costi e richiede di investire in luoghi di comunicazione e integrazione attraverso processi lunghi e impegnativi.

Coinvolgere gli operatori sulle scelte di lavoro

Ci diciamo in tanti modi che per accompagnare processi di cambiamento sono cruciali dei coinvolgimenti a vari livelli degli operatori con i quali sia possibile appropriarsi insieme di prospettive, indirizzi e orientamenti, e partecipare nel costruire attivamente le nuove modalità di lavoro e di funzionamento organizzativo. In tutto l'articolo ho provato a renderlo visibile sulle diverse questioni. Forse è interessante capire meglio che cosa intendiamo per *coinvolgimento*.

Un avvicinamento partecipato nel cercare ipotesi e strategie

Un coinvolgimento ravvicinato da parte delle figure di coordinamento o direzione rispetto ad alcuni temi/problemi (ad esempio, rispetto all'affido) permette di arrivare a comprensioni più condivise nell'organizzazione e a modalità di lavoro più mirate. Non si tratta tanto di un coinvolgimento assembleare e generico degli operatori. Non è un sollecitare a partecipare per aderire, ma è un impegno a presentare proposte su alcuni contenuti e ipotesi, a sostenere avvicinamenti nella conoscenza dei problemi. Un coinvolgimento in cui le persone, a fronte di un quotidiano sovraccarico emotivamente, arrivano a dirsi, entro un vivace dialogo dentro l'organizzazione e con il contesto territoriale, che è interessante provare a modificare alcuni contenuti di lavoro all'interno di percorsi più leggeri di ricerca conoscitiva e di interrogazione del proprio operato.

In questa ottica, il coinvolgimento si realizza in modo differente con le diverse persone e i diversi gruppi, perché c'è chi entra direttamente nei processi evolutivi, chi comincia a vederli positivamente e a condividerli, chi rimane sulla soglia, chi può diventare un ponte o un riferimento per gli altri colleghi. Allestire setting affinché questo sia possibile significa avvicinarsi a ogni singola realtà.

Il coinvolgimento è un *processo differenziato*, ma per chi come dirigente o responsabile ha un ruolo nell'accompagnare più direttamente il processo significa cercare se c'è qualcuno che ha maggiori curiosità, interessi e disponibilità a investire e sperimentare, andando a individuare un piccolo «gruppo di progetto» che assu-

ma, più di altri, la riflessione sulle questioni in gioco e che sostenga identificazioni positive rispetto al cambiamento.

Il coinvolgimento degli operatori è dunque cruciale e centrale, non solo per favorire appropriazioni degli orientamenti, ma anche per favorire una più diffusa corresponsabilità rispetto alla strada intrapresa, alla sua tenuta nel tempo e a verificare la sua efficacia nel lavoro quotidiano.

L'allentamento di attaccamenti a idee precostituite

Sostanzialmente mi sembra proponibile l'ipotesi che sia positivo investire nella ricerca di coinvolgimenti soprattutto nei e sui processi conoscitivi da sostenere in vari tempi, vari modi e a vari livelli, come riflessioni sull'operatività da rinnovare o da continuare a mantenere.

Forse è questo che induce ad allentare gli attaccamenti a idee precostituite e a recuperare latenti e potenziali interessi a «riaprire» le conoscenze che ognuno possiede, su cui si è assestato e tende a rinchiudersi. Con l'impegno a riconoscere e decostruire le routine cognitive che alimentano rappresentazioni stereotipate dei problemi con narrazioni mortifere, nel senso che portano a persistere nel darsi le stesse spiegazioni e non si riesce più a entrare in relazione con la realtà (per esempio, dire che sono aumentate le situazioni con difficoltà economiche). Il nodo per tutti è un modo diverso di parlare della realtà perché i modi con cui la si è finora descritta non aiutano più.

In fondo anche nei servizi sociali i cambiamenti non sono attribuibili all'iniziativa di un soggetto particolarmente geniale o potente, mentre nascono – fin nei primi movimenti – da un substrato «relazionale» tra figure diverse, impegnate e legittimate rispetto alle problematiche sociali, tra operatori e coordinatori, in gruppi di lavoro tra dirigenti e coordinatori, tra pubblico e privato, con altri soggetti «esterni» ma collegati ai processi. È dentro il substrato relazionale che pone al centro un investimento affettivo sull'oggetto di lavoro che sono possibili scambi e riflessioni, che prendono consistenza passo dopo passo e di cui via via si apprezza l'importanza e la capacità di realizzarli.

I percorsi carsici delle comprensioni

Gli spostamenti nel pensare e nell'agire si realizzano attraverso variabili che conosciamo solo in parte e chiamano in gioco dimensioni soggettive, vicinanze, interessi. Ci sono comprensioni che vanno avanti sotterraneamente, attraverso iniziative laterali, lungo percorsi carsici ben poco visibili immediatamente.

Nel lavoro che intercetta, incontra e si scontra con processi sociali, la conoscenza attendibile la si raggiunge attraverso quel che viene agito. Le azioni aprono alla possibilità di *provare per conoscere*, potremmo dire che producono conoscenza e, spesso, permettono di capire molto più delle dichiarazioni.

Di conseguenza chi fa formazione è chiamato a orientarsi e riposizionarsi facendo attenzione a quanto effettivamente viene messo in campo e pertanto a rendersi più

disponibile a un «accompagnare» evoluzioni organizzative non troppo chiare, con consulenze ravvicinate per segnalare e sostenere processi acquisiti da alcuni più che da altri, passi incerti verso qualche apprendimento, competenze che sembrano proprio crescere intorno ad alcuni problemi e attraverso micro sperimentazioni di singoli, gruppi e parti dell'organizzazione.

Si tratta di riposizionamenti molto costosi per le persone in gioco, di cui non bisogna sottovalutare la portata perché richiedono evoluzioni soggettive da parte degli stessi consulenti, per mettersi a fianco in relazioni più simmetriche che favoriscano apprendimenti. Non è possibile aiutare da «fuori», ma vanno costruite condizioni perché ci sia un aiuto interno tra chi vede di più e chi vede meno, tra chi si aggrancia a qualcosa, chi riesce ad appropriarsi di qualche competenza nuova, chi si fa diffusore nel quotidiano di piccoli suggerimenti e accorgimenti.

Scambi e interazioni più immediate e flessibili permettono esiti formativi mirati e collegati alle evoluzioni organizzative che, in linea di massima, si intendono implementare: via via si generano capacità e competenze interne che possono fare a meno di un supporto esterno.

I processi sociali e organizzativi verso innovazioni possibili non si sviluppano, lo si è detto, in modo lineare e armonico: sono processi che avanzano e si interrompono, generano aperture e irrigidimenti, offrono momenti di soddisfazione ma costringono a misurarsi con tensioni e conflittualità che vanno riconosciute e gestite con riferimenti ideali ma in una visione de-idealizzata, facendo riferimento a una razionalità provvisoria che permette di apprezzare «tracce», esiti parziali eppure significativi ai diversi livelli dell'organizzazione e del contesto sociale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Gaawande A., *La lentezza delle idee*, in «Internazionale», 22 novembre 2013.
- Cappa C., Marabini C., *Di chi sono gli adulti fragili di una città? Un'esperienza di collaborazione tra servizi a Piacenza*, in «Animazione Sociale», 282, 2014, pp. 64-75.
- d'Angella F., Mazzoli G., Olivetti Manoukian F. (a cura di), *Cose (mai) viste. Riconoscere il lavoro psicosociale dei SERT*, Carocci, Roma 2003.
- d'Angella F., Orsenigo A. (a cura di), *La progettazione sociale*, collana «Quaderni di Animazione e Formazione» di «Animazione Sociale», 1999.
- Gaburri E., Ambrosiano L., *Ululare coi lupi. Conformismo e reverie*, Boringhieri, Torino 2003.
- Marabini C., Mazzoli G., Olivetti Manoukian F., Tarchini V. (a cura di), *Soci-azioni inedite. Nuovi contenuti e nuove competenze nel lavoro dei servizi sociali tra mandati e problemi che cambiano*, supplemento a «Idee», dicembre 2004.
- Marabini C., Olivetti Manoukian F., *Problemi e competenze dei dirigenti*, in «Prospettive Sociali e Sanitarie», 15, 2006, pp. 1-5.
- Olivetti Manoukian F., *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*, Guerini e Associati, Milano 2015.
- Olivetti Manoukian F., *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, il Mulino, Bologna 1998.
- Orsenigo A., *Che organizzazione è il nostro Servizio? Una mappa per rivisitare l'agire organizzativo*, in «Animazione Sociale», 253, 2011, pp. 50-60.
- Weick K., Sutcliffe K. M., *Governare l'inatteso*, Raffaello Cortina, Milano 2010.